



# Les enjeux de la régulation professionnelle dans un secteur de services aux personnes : le cas de la téléphonie sanitaire et sociale

Guillaume Delignières

## ► To cite this version:

Guillaume Delignières. Les enjeux de la régulation professionnelle dans un secteur de services aux personnes : le cas de la téléphonie sanitaire et sociale. Xèmes Journées Internationales de sociologie du travail "Relations au travail, relations du travail", Maison de l'Université, Université de Rouen, Rouen, 24-25 novembre 2005, 2005, 8 p. halshs-00095848

**HAL Id: halshs-00095848**

**<https://shs.hal.science/halshs-00095848>**

Submitted on 18 Sep 2006

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Les enjeux de la régulation professionnelle dans un secteur de services aux personnes :  
Le cas de la téléphonie sanitaire et sociale.**

DELIGNIÈRES Guillaume\*

Le modèle traditionnel de l'action publique industrielle repose sur l'articulation entre branches et entreprises (Saglio, 1987). L'action publique intervient alors sur la régulation de branche tant dans l'ordre des politiques et des conditions de la concurrence entre firmes sur les marchés des produits que dans l'ordre des marchés du travail. Ce modèle repose sur l'hypothèse que l'entreprise est le lieu de gestion de cette articulation stratégique dans la mesure où c'est l'entrepreneur qui gère l'articulation entre l'organisation du travail et les marchés des produits. La solidité de ce modèle semble pourtant trouver ses limites dans le cas des services aux personnes.

Cette communication étudie justement la mise en place d'une régulation de branche dans un secteur en émergence de ces services : la téléphonie sanitaire et sociale. Le texte soutient l'idée que l'on assiste dans ce secteur à un découplage possible des responsabilités entre les responsables des entreprises et les responsables de la profession. Les premiers assurant les responsabilités de quantité de production et de prix et les seconds celles relatives aux qualités des services fournis.

Ce découplage trouverait son origine dans des situations où le travail s'effectue en contact direct avec la personne de son destinataire et dont l'objet est le destinataire lui-même. Ce type de relation de service qui vise autrui et une intervention sur sa personne nécessite le recours à des compétences rationnelles pouvant s'exercer comme une fin en soi et qui ne peuvent raisonnablement être acquises le bénéficiaire (Goffman, 1968). Comme le montre Erving Goffman, dans son analyse de la relation de service au sein des hôpitaux psychiatriques, ce fonctionnement légitime les producteurs en tant qu'ils sont garants des données morales et sociales, sous jacentes à ces services spécialisés. Il permet aussi aux producteurs de rejeter une évaluation qui porterait sur les coûts induits par leurs pratiques, ces coûts n'ayant d'égalé que la valeur inestimable de l'objet de leur intervention.

\* Doctorant en Sociologie Industrielle de l'Université Pierre Mendès France, laboratoire CRISTO, Grenoble 2, email : guillaume.delignieres@upmf-grenoble.fr

En centrant le système professionnel sur l'institution de gestion de la profession, cette configuration vient limiter les capacités d'action des entrepreneurs et notamment leurs marges d'autonomie dans l'organisation de la division du travail de production tout en offrant néanmoins aux consommateurs et au contrôle exercé par l'État la garantie de la qualité des prestations.

L'analyse des enjeux de la régulation professionnelle dans ce secteur nous amènera à dépasser ce premier canevas d'analyse pour nous intéresser aux caractéristiques inhabituelles des acteurs de la négociation collective et aux modalités de leur constitution.

Nous commencerons par présenter la méthodologie de la recherche, avant d'éclairer l'histoire récente de l'action publique dans ce secteur, pour ensuite nous interroger sur les effets induits par l'affaiblissement des acteurs représentants les salariés.

**1. CADRE DE LA RECHERCHE ET METHODOLOGIE**

Cette communication est issue d'une étude de terrain commandée par un regroupement d'entreprises du secteur de la téléphonie sanitaire et sociale auprès du Cérq<sup>1</sup>. La demande de ce regroupement consistait en la réalisation d'une étude d'opportunité portant sur la possibilité de faire reconnaître les qualifications de leurs salariés à l'aide du dispositif de validation des acquis de l'expérience.

L'origine de l'étude s'inscrivait dans le contexte délicat que connaissait le secteur qui voyait l'État, son principal financeur, mettre en cause le modèle de développement de cette activité suite au rapport de l'IGAS le concernant (IGAS, 1998). Ce rapport pointait à la fois les coûts, l'organisation, la pertinence de l'activité et le peu de clarté de la commande publique. Confronté à cette problématique et à celle non moins importante du développement du télémarketing<sup>2</sup>, le secteur qui se voyait disparaitre souhaitait alors anticiper le retour de ses salariés sur les marchés du travail en faisant reconnaître leurs qualifications acquises en emploi à travers des diplômes ou des titres professionnels existants.

L'intérêt de ce terrain pour notre démarche d'analyse des jeux d'interaction et des stratégies des acteurs dans ce secteur réside dans l'observation que nous avons faite de la

<sup>1</sup> Centre d'Études et de Recherches sur l'emploi et les Qualifications

<sup>2</sup> Nous utilisons ce terme générique pour désigner le secteur de la relation client à distance : les centres d'appels téléphoniques.

manière dont ces acteurs se sont saisis de l'espace créé par l'étude pour le transformer en un véritable lieu de régulation professionnelle. Nous avons notamment pu observer comment la question initiale est passée d'une logique de mort – la disparition du secteur – à celle de la constitution d'une profession autour de deux questions. La première étant : existe-t-il un métier de professionnel de la téléphonie sanitaire et sociale ? La seconde portant, elle, sur l'opportunité de créer des certifications spécifiques à ce métier.

Notre positionnement privilégié, au cœur de l'étude, s'est traduit de la manière suivante : constitution d'un comité de pilotage de l'étude qui portait sur 16 structures, réalisation des entretiens avec un échantillon de titulaires d'emploi, les directions des structures et les responsables de la gestion des ressources humaines ; réalisation d'une étude par questionnaire sur la population professionnelle des écouteurs, les pratiques de recrutement et de formation du secteur. Ensuite nous avons rencontré des représentants de l'INPE<sup>3</sup> qui se sont vu confier par l'État la charge de chapoter à terme l'ensemble de la téléphonie sanitaire et sociale. Enfin nous nous sommes appuyés sur notre travail de DEA durant lequel nous avions observé le travail en train de se faire.

## 2. DE L'INDUSTRIE AUX SERVICES : L'ÉMERGENCE DES PROFESSIONS

### 2.1 Quelques caractéristiques historiques du secteur

Le fonctionnement des relations professionnelles dans la téléphonie sanitaire et sociale ne peut se comprendre que dans la mesure où nous les situons dans la dynamique historique du secteur. En effet, même si l'activité de ces services est aujourd'hui mieux identifiée parmi les différents dispositifs d'intervention primaire au bénéfice des personnes en difficulté leur fonctionnement et leur organisation restent flous. Par exemple l'importance de la visibilité d'une association comme *SOS amitié* – la première ligne à voir le jour au début des années soixante – fait qu'aujourd'hui la figure de l'écouteur est pour le grand public celle du bénévole (CREDOC, 2001) alors que l'analyse fine des statuts montre une réalité toute différente, dominée par le salariat.

Ce passage du bénévolat au salariat se situe au début des années quatre-vingt-dix avec d'un côté le fort développement du réseau téléphonique et de l'autre la volonté de prendre en

charge des problèmes lourds comme le sida ou la toxicomanie de manière anonyme et gratuite. Portées dès le départ par le monde associatif ces lignes ont rapidement rencontré le soutien de l'État : soutien financier (l'acteur public est le principal financeur du secteur) et reconnaissance d'utilité publique (10 des 16 structures que nous avons observées sont reconnues d'utilité publique). La relation que nous décrivons entre l'État et les structures de téléphonie sanitaire et sociale est une situation de délégation caractérisée par l'autonomie des structures tant dans l'ordre du fonctionnement des organisations que dans l'ordre de la définition des produits. Le cas de *Sida Info Service* est caractéristique de cette situation. Cette structure a vu le jour le 13 novembre 1990, cinq ans après la mise en service de lignes d'écoute par l'association Aides et près de dix ans après l'apparition des premiers cas de Sida<sup>4</sup>. L'extension de l'activité de cette ligne s'est faite dans le contexte délicat de l'absence de thérapeutique<sup>5</sup> et du scandale du « sang contaminé ». La problématique de l'État et de l'AFLS<sup>6</sup> était alors simple : il faut faire quelque chose.

S'inspirant de ce qui se pratiquait déjà dans d'autres pays d'Europe et sous l'impulsion de Pierre KNEIP, alors responsable bénévole de la permanence téléphonique de AIDES Ile de France, l'AFLS retiendra l'idée de création d'un numéro d'appel national, anonyme et gratuit. Il est important de retenir que le choix fait alors par l'AFLS n'est pas celui d'un acteur porteur d'un projet. La logique de l'AFLS était plutôt de faire quelque chose rapidement – en serait tenté de dire une action « masque » de son impuissance ou de son immobilisme – en matière de prévention et d'information et cela quelque soit le coût. On retrouvera d'ailleurs une logique relativement similaire dans le cas de la création de la ligne DIS<sup>7</sup> sous la forme d'un GIE porté par la DGLT.

Le rapport de l'IGAS que nous avons déjà évoqué va venir secouer ce paysage de la téléphonie sanitaire et sociale soutenue par l'État en soulignant le caractère anarchique du développement du secteur notamment l'absence d'une gestion cohérente et des services produits plus orientés vers l'écoute que vers l'information-orientation.

Pour l'IGAS les professionnels de cette téléphonie sont des *chargés d'accueils* alors que pour les écouteurs la mission de ces services est plus complexe et consiste à « *assurer une*

<sup>3</sup> Institut National de Prévention et d'Éducation pour la Santé.

<sup>4</sup> Juin 1981. Un cas est détecté en France à l'Hôpital Claude Bernard de Paris

<sup>5</sup> Le consensus sur l'usage de l'AZT date de Juin 1990 à l'occasion du premier rapport DORMONT.

<sup>6</sup> A.F.L.S. : Agence Française de Lutte contre le Sida.

<sup>7</sup> DIS : Drogue Info Service, Groupement d'intérêt public placé sous l'égide de la Délégation Générale à la Lutte contre la Toxicomanie (DGLT).

*permanence au sein d'un service téléphonique au cours de laquelle l'écouter se met à l'écoute d'un appelant exprimant une situation problématique et/ou une difficulté et à lui proposer, selon ses besoins, sa volonté et les missions du service, un soutien, une clarification et/ou une intervention afin de l'accompagner dans la recherche d'une solution à cette situation »<sup>8</sup>.*

Cette divergence de fond sur le positionnement et l'organisation de la téléphonie sanitaire et sociale est le point de départ de l'écriture de l'histoire récente du secteur qui voit s'affronter deux idéologies de l'usage et de l'utilité de ces activités.

## 2.2. Action publique et professionnalisation

La situation du secteur et notamment son degré de dépendance à l'égard des finances publiques, s'inscrit plus largement dans le mouvement actuel, souligné lors du colloque « *Action publique et légitimité professionnelle*<sup>9</sup> », d'une instrumentalisation du contrôle par l'acteur public en termes de contenus de travail et de ses effets en termes de recompositions statutaires ou organisationnelles et/ou de renégociation des identités professionnelles.

La situation que nous observons est qu'après le rapport de l'IGAS, l'action publique dans le secteur de la téléphonie sanitaire et sociale a pris la forme d'un regroupement (effectif ou à venir) de l'ensemble des lignes de téléphonie sanitaire et sociale sous la houlette d'une agence publique spécialisée unique : l'INPES. Si jusqu'à présent la participation des différents acteurs étatiques (AFSS, MILDT, DGS, etc.) se faisait au niveau des conseils d'administration des structures de l'écoute, la volonté désormais affichée par l'acteur public est le recours à des moyens centralisés de suivi et de contrôle a posteriori de la gestion et des décisions des associations.

La mise en avant du contrôle administratif et financier exercé par l'État – qui avait été identifié comme un point faible par l'IGAS – vise à limiter l'autonomie de gestion de ces services téléphoniques. Ce contrôle plonge ses racines dans le discours légitimant de diminution des dépenses publiques mais il constitue avant tout pour l'acteur public une ressource stratégique, un moyen de contrainte sur le fonctionnement du secteur. Cette

<sup>8</sup> Définition de l'activité de la famille professionnelle de l'écouter en téléphonie sanitaire et sociale, définie et validée par les membres du secteur (salariés et directions) au cours de notre étude.

<sup>9</sup> Colloque « Action publique et légitimité professionnelle », 21-22 janvier 2005, IEP, Aix en Provence

ressource est d'autant plus forte que le secteur de l'écoute ne trouve pas, malgré un succès qui ne se dément pas, une mobilisation du public des usagers susceptible de solidifier durablement les services qu'il propose. A titre d'exemple lorsqu'une structure dégage des économies sur un poste comme les télécommunications, du fait de la libéralisation de ce secteur, l'usage de l'économie réalisée ne se fait pas en concertation au contact des professionnels de l'écoute mais directement au niveau de la tutelle. En l'espèce la plupart de ces économies se traduisent par un re-dimensionnement négatif des subventions de l'État qui suggère que d'autres économies sont possibles notamment en terme d'organisation du travail et de gain de productivité. En effet pour l'INPES le modèle d'organisation de cette téléphonie n'est pas pertinent. S'inspirant de ce qui se pratique dans le secteur de la téléphonie marchande, au sein de centres d'appels standardisés, l'État envisage de développer une téléphonie sanitaire et sociale sur ce modèle. Ce choix organisationnel est basé sur l'usage d'outils informatiques qui scolarisent la relation avec l'usager. L'opérateur est placé dans une relation standardisée, limitée par la technique, qui nécessite que l'appelant formule une demande conforme à la prescription technique. L'usager prend alors en charge une part plus importante du travail de traduction entre une demande floue et une demande codifiée selon les règles technico-administratives.

Pour les opérateurs du secteur : les écoutants, cette tâche confiée à l'appelant stigmatise l'écart du désaccord entre leur vision de l'utilité sociale du secteur et les modes de réponses qu'ils proposent, et la vision de l'État. Leur pratique de l'écoute s'est construite au cours du temps à l'écoute des usagers. Pour eux, cette téléphonie particulière doit produire une interaction entre l'écouter et l'appelant à même de faire émerger la problématique réelle de celui-ci. Pour Anne Boisset, sociologue et formatrice à l'Association de recherche et d'études sur la téléphonie sociale, ces services téléphoniques affectent leur disponibilité, *invitent les individus à les contacter mais ne présument en rien des effets de l'échange* (Boisset A., 2002). Ainsi selon les écoutants une part importante du travail d'écoute consiste à effectuer le travail de traduction de la demande d'un public qui contacte ces lignes avant tout pour être écouté anonymement et immédiatement dans un moment de crise et qui utilise parfois ces lignes comme lieu de déflouir. La compétence de l'écouter réside alors dans sa capacité à discerner dans un premier temps si l'appel est sérieux (c'est-à-dire si il ne s'agit pas d'un canular) et qu'elle est son motif réel. Par exemple lorsqu'un appelant contacte sida info service pour demander l'adresse d'un centre de dépistage, l'écouter du secteur va le faire « parler » pour questionner sa demande. L'hypothèse de l'écouter est que ce genre

d'information se trouve facilement dans l'annuaire téléphonique ou sur Internet et suppose donc une demande sous-jacente : peut-être une prise de risque non formulée qu'il s'agit alors d'accompagner pour amener l'appelant à se faire réellement dépister. L'approche proposée par l'État est très différente de la leur puisqu'il propose le recours à des centres de type « télémarketing » qui répondraient à la manière des services de l'annuaire téléphonique, une question une réponse : un centre de dépistage à Nantes, voici le numéro de téléphone, l'adresse et les horaires d'ouverture. Pour les écoutants ce modèle permettrait peut-être des économies, notamment en terme de durée des appels, mais étude la question des « coûts d'opportunité » tout particulièrement s'agissant de la fonction prévention et du coût des actions alternatives. Par exemple le coût social et médical du traitement du sida ou d'une cure de désintoxication, coût de la prise en charge trop tardive de certaines pathologies ou violences faites aux femmes ou aux enfants.

La construction du savoir faire des écoutants se fait aussi au quotidien par des remontées d'informations et des échanges sur les appels reçus, qui font ensuite l'objet de formations et servent de guide pour l'orientation des réponses futures.

L'encadré ci-après présente un de ces travaux collectifs conduit à partir de la retranscription d'un appel. Nous y trouvons plusieurs types d'information : le contenu de l'échange, des informations sur le ton des interlocuteurs et leur gestion du temps de l'appel et enfin la réflexion de l'écoutant au cours de l'échange et ses interrogations sur sa pratique et les questions qu'elle lui pose. L'intérêt de ce document est qu'il met parfaitement en lumière la manière dont collectivement les écoutants construisent de la règle à partir du travail qu'ils conduisent sur leurs pratiques de l'écoute. Ces règles portent sur la définition des bonnes manières de conduire une activité d'écoute. Dans l'exemple présenté ici il est notamment question de définir les pratiques futures des écoutants qui seront confrontés à un appel dont la sincérité posera question. Ces règles socialement construites permettent à la profession de se présenter comme l'autorité de référence en matière de contrôle de la qualité des produits et, *in fine*, à justifier l'efficacité de leurs pratiques professionnelles.

Extrait d'un travail sur le thème : un appel qui m'a posé question

**Une voix de fille (A) criante, impérieuse :**

A : J'ai le sida comme je peux le dire à mes parents ?

**Temps de silence, de réflexion. Ce type de question me laisse souvent interloqué, je dis :**

Écoute E : Pourquoi souhaitez-vous leur en parler ?

A : Pour me faire soigner !

E : Qu'est-ce que vous attendez dans cette démarche ?

A : Ils vont me nuire !

E : Que voulez-vous dire ?

**Le ton de la fille change, embarrassée, plus basse :**

A : Ben, il y a des virus, ils vont m'englander, je l'empêcherai dans le sens...

**Elle explique que ses parents la tape, lui tirent les cheveux, crient...**

**Puis c'est une copine (C) de la fille qui prend le combiné**

C : Ou est ce qu'elle doit faire ?

A : Si j'en parle ils vont me frapper...

E : Vous pensez que vos deux parents vont réagir de la même manière ?

A : Peut-être pas ma mère, mais mon père si. Il va lui dire que j'ai un truc et en plus sans préavis...

Mon père boit. Il tape souvent ma mère.

**Elle dit que sa sœur de cinq ans est placée dans un foyer d'accueil car son père a eu, avec elle, des rapprochements sexuels.**

**Je lui demande si elle a pu parler avec le médecin du centre de dépistage des difficultés qu'elle rencontre pour dialoguer avec ses parents.**

**Elle répond non mais pense qu'elle va pouvoir le faire maintenant**

- Je reste avec l'envers de savoir si cette histoire est vraie ou non.

- Est-ce que le but de cet appel était de dénouer un fantasme ou bien était-elle vraiment en difficulté et recherchait-elle de l'aide ?

- Pourquoi finalement opposer ces deux choses ?

Les écoutants consacrent un temps important à ces activités de retour sur leur travail ce qui explique probablement les coûts de cette téléphonie (on constate que généralement moins de la moitié du temps de travail d'un écoutant est consacré au travail au téléphone). Mais pour eux on ne saurait rendre un travail social de qualité sans cette organisation. L'homogénéité de ces pratiques au sein des différentes structures que nous avons observées se heurte alors frontalement aux injonctions de rationalisation de l'acteur public.

Une des conséquences significative de cet affrontement est le passage d'une période où les pratiques professionnelles sont confinées à l'intérieur de chacune des structures à une période d'identification collective sur l'identité sociale du métier d'écouteur. Ce

regroupement fait émerger ce que Denis Segrestin appelle une communauté pertinente de l'action collective (Segrestin D., 1980). Inscrivant leur combat dans la défense de leur utilité sociale et de leur professionnalité les écoutants ne sont plus les salariés de telle ou telle structure mais des professionnels de l'écoute définissant un métier. Nous emprunons ici la définition double que donne Denis Segrestin du métier, simultanément technique et sociale : un métier, c'est-à-dire un système de travail fondé sur l'autonomie et la qualification du travailleur et impliquant l'identification d'une collectivité ouverte à une profession domnie (Segrestin D., 1977). Cette montée en puissance de la coordination entre les écoutants, leur reconnaissance partagée d'une professionnalité commune – support à la négociation collective – n'est pas sans interroger l'observateur de l'action publique dans ce secteur.

### 3. LES LIMITES DU MODELE INDUSTRIEL DE L'ACTION PUBLIQUE : LE SECTEUR DES SERVICES AUX PERSONNES

Le modèle d'action publique à l'œuvre dans ce secteur repose sur une approche traditionnelle, industrielle, qui fait de l'entreprise le lieu de l'articulation stratégique entre la régulation économique et la régulation sociale. Ce modèle a été créé et adapté pour les secteurs industriels de production et de leurs modes classiques de division du travail. Dans ce cadre l'action publique a essentiellement pris la forme d'actions correctives et incitatives qui soient par exemple favorables à des coopérations entre entreprises permettant d'optimiser l'efficacité d'un secteur. Le fonctionnement de ce modèle nécessite en préalable que les entrepreneurs soient l'autorité de référence en matière de fixation des prix et des critères de qualité des produits.

L'action publique que nous observons dans le secteur de la téléphonie sanitaire et sociale a ceci d'intéressant, pour l'analyse, que la configuration des relations entre les acteurs économiques y est quelque peu différente du modèle classique.

En l'occurrence nous constatons d'un côté que l'acteur public ne se limite pas à inciter à une régulation classique visant à laisser aux entreprises le soin de rationaliser et d'optimiser leur organisation en se constituant en branche professionnelle. Aussi utilise-t-il sa position de principal client du secteur pour tenter de le rationaliser selon ses propres objectifs. Il mobilise pour cela l'ensemble de ses ressources : les entités juridiques qui servent de base à

l'observation (INPES, MILTD, etc.), le contrôle (IGAS) et, *in fine*, son rôle dans l'allocation des ressources du secteur.

De l'autre nous voyons que l'organisation de la division du travail au sein des entreprises du secteur produit de nouveaux rapports entre travail et organisation. Ce nouvel agencement conduit à faire émerger les écoutants comme acteur de la négociation collective en les dotant de la responsabilité de la qualité des produits. La disjonction des responsabilités entre les entrepreneurs (chargés des prix et des quantités de produits) et les salariés (chargés de la qualité des produits) s'appuie sur une communauté de professionnels de l'écoute construite autour de pratiques négociées (Wenger E., 2000) de leurs activités quotidiennes. Elle trouve de plus sa légitimité dans le comportement des entrepreneurs qui considèrent, *a priori*, cette organisation comme efficace.

Comprendre l'adaptation de l'action publique à ce secteur des services suppose de reconnaître le caractère dynamique de cette régulation constamment soumise à un mouvement de construction et de déconstruction et nécessite aussi de se pencher sur les enjeux de la régulation professionnelle. Pour se faire nous allons maintenant nous intéresser de près aux stratégies et aux jeux des acteurs en cause en interrogeant notamment leur cohérence interne.

#### 3.1 Des acteurs ambigus

Les acteurs réels de cette régulation sont donc loin d'être dotés des caractéristiques habituellement reconnues à ceux de la négociation collective. Ils ne sont ni nettement différenciés ni même dotés chacun d'une bonne cohérence interne. De plus les acteurs collectifs salarié et patronat déjà caractérisés par leur faiblesse et leur incohérence se trouvent confrontés à des modes d'intervention publique qui ne visent ni à initier la négociation collective de branche ni à renforcer ses acteurs afin d'en faire les interlocuteurs privilégiés de l'action publique. En effet comme nous avons commencé à le montrer, l'action publique dans ce secteur cherche plutôt à venir transformer l'offre de services de cette téléphonie en lui plaquant le modèle de la téléphonie marchande et en l'orientant uniquement vers l'information à l'usager. Nous allons pourtant constater que cette action publique coercitive va contribuer à modeler les acteurs et leur comportement pour les engager dans une véritable négociation collective.

### 3.1.1 Les salariés

Nous avons dans la première partie de cette communication montré comment les salariés étaient en train de se constituer en groupe professionnel et notamment la manière par laquelle ils légitiment leur pratique de l'écoute par l'utilité sociale du métier tel qu'ils l'envisagent. Leur stratégie est que ce mode de légitimation par le recours à l'utilité sociale les protège d'un affrontement qui viserait à les présenter comme une corporation ne défendant que des intérêts égoïstes. Ce positionnement de leur légitimation qui place leurs compétences dans le domaine de l'écoute en arrière plan, derrière l'utilité sociale, conduit à la construction d'un acteur collectif atypique dans la négociation collective. Certes il est en train de construire un segment particulier sur le marché du travail mais il ne cherche pas à le monopoliser. Les salariés du secteur se distinguent donc du modèle classique de la profession et d'un fonctionnement des marchés du travail tel que défini par Catherine Paradeise qui serait intrinsèquement soumis à des « phénomènes d'appropriation » (Paradeise C., 1988) et viserait à instaurer des protections contre la concurrence sur les marchés du travail en fermant l'accès à ces emplois particuliers au nom de la rareté ou de l'utilité d'une compétence.

Ils cherchent avant tout à faire reconnaître la pertinence de leur approche de l'utilité sociale de l'écoute telle qu'ils la pratiquent. Cet acteur définit alors un espace de professionnalité qui va au-delà des frontières de la téléphonie sociale. Ainsi lorsque nous les questionnons sur leurs perspectives et espérances de sortie ils indiquent qu'ils souhaiteraient diffuser leur pratique de l'écoute en dehors du cadre technique téléphonique, par exemple au contact direct des malades ou des personnes âgées.

L'analyse de leur discours nous montre que pour eux travailler dans le secteur de la téléphonie sanitaire et sociale est avant tout l'occasion de se former. « *C'est pour moi l'occasion d'enrichir mes connaissances et de rencontrer une grande variété de situations* » nous a ainsi déclaré un écoutant qui résumait relativement bien le discours général. Par ailleurs ils semblent vivre le travail au téléphone comme une étape dans leur carrière avant de rejoindre d'autres fonctions liées à l'écoute au sein du secteur (formation, traitement de l'information, etc.) ou en dehors. Pour eux nous a dit le même écoutant : « *il faut faire ce travail 3, 4 ou 5 ans et puis il faut changer car travailler par téléphone c'est très dur. Il faut*

*gérer ce que l'on peut entendre des appelants et puis il ne faut pas oublier non plus qu'on travaille aussi la nuit... ».*

### 3.1.2 Le patronat

L'acteur patronal présente lui la particularité d'émerger collectivement face à la régulation initiée par l'État. Il va en effet très rapidement s'organiser de manière collective, avant même les salariés, au sein d'un comité de pilotage chargé de réfléchir sur l'avenir du secteur et de ses salariés. Ce comité va s'entendre sur la nécessité de normaliser l'activité de leurs structures à travers l'élaboration d'un certain nombre de référentiels portant sur les compétences de l'écoute : référentiel d'activités, référentiel compétences, référentiel de réponses. Leur idée initiale était que ces référentiels permettraient de doter le secteur de références communes qui lui permettraient de s'insérer dans le jeu de la négociation collective. Toutefois doutant de sa réelle capacité à négocier avec l'État et envisageant la disparition du secteur sous forme actuelle il va avant tout s'engager sur l'élaboration d'un référentiel de compétences qui permettrait à ses salariés de faire reconnaître leurs qualités acquises en emploi sur les marchés du travail.

C'est ainsi que ce groupe représentant seize structures et près de trois mille salariés va contacter le Céreq pour conduire une étude sur les qualifications des salariés dans une perspective d'expérimentation de la VAE qui serait accompagnée par les entreprises. Pour financer cette étude le patronat va solliciter des financements auprès de ses différents partenaires. Les tuelles du secteur vont se montrer circonspectes face à cette idée de reconnaissance des qualifications des écoutants alors que l'Union Européenne et son fond FSE<sup>10</sup> vont voir dans cette démarche l'occasion de faire reconnaître « officiellement » des qualifications à une main d'œuvre essentiellement féminine et travaillant à temps partiel<sup>11</sup> qui a pour le moment des difficultés à s'insérer dans les marchés du travail. Un des arguments du secteur est que lorsqu'un écoutant se rend à l'ANPE pour rechercher un emploi il ne se voit proposer que des postes de standardiste ou de téléopérateur du fait que ses compétences ne sont pas reconnues par une certification (titre ou diplôme).

<sup>10</sup> Fond social européen

<sup>11</sup> 68% des 2673 salariés concernés par l'étude sont des femmes et 71% d'entre elles sont à temps partiel (mi-temps, ou tiers temps). Ces temps partiels sont par ailleurs caractérisés par un émiettement des temps de travail.

Pourtant ce que va montrer notre participation à leur démarche c'est que leurs attitudes, peut-être sous l'effet de notre présence, ne sont pas si fatalistes qu'elles pourraient en avoir l'air. Nous constaterons ainsi rapidement que si les membres de ce comité sont des entrepreneurs c'est plutôt au sens de l'action publique sanitaire et sociale qu'au sens capitalistique du terme. Tout comme leurs salariés, ils cherchent avant tout à maintenir une activité qui corresponde à l'idée qu'ils se font de ce qu'est une écoute de qualité plutôt que d'enviager de réorienter leurs structures sur une téléphonie sociale de type télémarketing. Ainsi lorsque notre étude ossifiera une définition stabilisée du « métier » d'écouter et que nous proposerons d'engager la réflexion plutôt sur la création de certifications spécifiques à cette définition que sur la recherche de titres ou de diplômes déjà existants – qui pourraient faire immédiatement l'objet de VAE – l'attitude du patronat va sensiblement évoluer. Son comportement va passer de celui d'un acteur qui subit une régulation et cherche à en accompagner les effets à un comportement plus actif. Il va se saisir de la possible reconnaissance – par les certifications – des normes implicites de l'écoute sanitaire et sociale construites par ses écoutants pour faire reconnaître le bien fondé de ses pratiques.

### 3.1.3 L'État

Comprendre comment le patronat réussit à se créer une ressource à partir de la certification professionnelle dans le jeu de cette régulation particulière nécessite d'interroger le comportement de l'État. En effet, l'attitude de ce dernier, qui consiste comme souvent dans les secteurs économiques de ce type – où il est tout à la fois l'autorité de référence en matière de régulation et le principal financeur sinon client des activités en questions – à se substituer aux acteurs de la régulation quand il les estime défaille et en l'occurrence ici aux salariés, va permettre aux entreprises de s'engager dans la définition d'une pratique de l'écoute spécifique et non négociable. L'acteur patronal va ainsi pouvoir « récupérer » la professionnalité de sa main d'œuvre sans avoir vraiment à l'associer à ses démarches en ne les mobilisant que pour définir les compétences d'un métier qu'il construit lui-même avec des experts.

Cette espace d'autonomie créé par l'État peut aussi s'expliquer par la configuration de l'acteur État. Ce dernier ne s'exprime pas d'une seule voix mais au travers de ses différentes institutions. D'un côté nous trouvons les autorités qui délèguent des missions de service public : INPES, MLDT et différents autres ministères, de l'autre une autorité de contrôle l'IGAS. La rencontre de ces deux figures de l'État conduit à des définitions et des

redéfinitions des missions de l'écoute et constitue d'un certain point de vue une lutte interne sur la détermination de qui est l'autorité de référence en matière de politique sanitaire et sociale. Face à cette configuration l'acteur patronal va convoquer une autre dimension de l'État, sa position de régulateur des qualifications professionnelles, pour se distinguer des autres secteurs de la relation de service par téléphone et notamment d'avec le télémarketing.

## 4. LA NEGOCIATION DES QUALIFICATIONS COMME MOYEN DE DELIMITATION D'UN SECTEUR

Ce qui est intéressant dans le mécanisme que nous observons concernant le comportement de l'acteur patronal et la manière dont il utilise la négociation des qualifications comme moyen de délimitation d'un secteur c'est qu'il se déroule dans le cadre d'une action publique qui visait justement à empêcher tout mécanisme d'institutionnalisation de ce secteur et surtout de ses pratiques.

Or l'action de l'acteur patronal qui va reconnaître en son sein une disjonction entre son rôle et celui de ses salariés va contribuer à légitimer les deux : secteurs et pratiques. En choisissant de faire reconnaître les qualifications de leurs salariés les entreprises vont s'engager dans une forme active de « recul de la prescription » (Lichtenberger, 1999) qui nécessite le recours à des pratiques professionnelles « d'hommes de métier » en terme d'autonomie, d'initiative et de prise de responsabilité. Si ce modèle n'a rien de vraiment innovant dans le cadre du développement des démarches compétences dans les entreprises, il se singularise toutefois par le recours à la certification professionnelle. Cette certification permet de stabiliser le savoir-faire et les compétences des écoutants en les faisant émerger comme profession. Cette stratégie va permettre un rapprochement entre le « métier » de l'entreprise et les compétences des salariés. De plus comme le souligne Pierre Rolfe<sup>12</sup> le métier en relation avec la compétence correspond à un contenant davantage qu'à un contenu. Ce faisant, la reconnaissance institutionnelle, par le diplôme, des compétences « stabilisées » de ses salariés permet aux entreprises de se mettre à l'abri des stratégies de l'État qui viseraient à redéfinir le « métier » de l'écoute sanitaire et social en réjetant la responsabilité des pratiques sur le groupe des écoutants reconnu comme professionnels par une certification portée par l'État.

<sup>12</sup> Communication personnelle



Effectuant un rapprochement entre son métier et celui de ses salariés les entreprises du secteur réussissent à se maintenir une position distinctive sur le marché de la relation de service par téléphone en affichant une singularité qui leur permet d'échapper à la comparaison et de ne pas mourir. De plus, en définissant ainsi à partir des salariés ce qu'est leur métier ces entreprises fixent la norme de ce qu'est une production « pertinente » de l'écoute sanitaire et sociale. Cette norme constitue en quelque sorte une obligation de moyens à même d'être imposée à son client et financeur : l'État.

### **Bibliographie citée**

- CREDOC, 2001, *La lettre consommation et modes de vie*, 154.
- IGAS, 1998, *Rapport annuel IGAS, La téléphonie sanitaire et sociale, entre information et écoute du public*, La documentation Française.
- Lichtenberger Y., 1999, Compétence, organisation du travail et confrontation sociale, *Formation-Emploi*, n° 67, pp. 93-106.
- Paradeise C., 1988, Les professions comme marchés du travail fermés, *Sociologie et sociétés*, Vol. XX, n°2, p. 9-21.
- Saglio J., 1987, « Les négociations de branches et l'unité du système français de relations professionnelles : le cas des négociations de classification », *Droit Social*, 1.
- Segrestin D., 1977, *La CGT et les métiers*, thèse pour le doctorat de recherches, Paris, FNSP, ronéo, 688 p., p. 350.
- Segrestin D., 1980, « Les communautés pertinentes de l'action collective », *Revue Française de Sociologie*, XXI, pp. 171-203.
- Wenger E., Snyder W.M., 2000, Communities of practice: The organizational frontier, *Harvard Business Review*.